

QUALITÄT AUS SICHT DER LERNENDEN

EIN ERFAHRUNGSBERICHT

von Ursula Asshoff

Im vorliegenden Artikel berichtet die Autorin von der Einführung eines Qualitätsmanagements im Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Kliniken der Stadt Köln gGmbH unter Berücksichtigung der Lehr-Lern-Prozesse.

QUALITÄTSENTWICKLUNG IM GESUNDHEITSWESEN

Krankenhäuser sind durch viele Vorschriften zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verpflichtet. Besonders hervorzuheben sind hier die gesetzlichen Grundlagen zur Krankenversicherung im Sozialgesetzbuch V (SGB V). Ebenso gilt es, sich an einrichtungsübergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung (laut § 112, 135a, 137 SGB V) zu beteiligen. Dieses sog. Benchmarking – der Vergleich mit anderen Krankenhäusern – beinhaltet die Chance, den hausspezifischen Leistungsstand besser kennen zu lernen und konkrete Ansätze zur eigenen Qualitätsverbesserung zu entwickeln. Zusätzlich haben auch die Verknappung der öffentlichen Mittel und der Konkurrenzdruck im gesamten „Wettbewerbsgerangel“ in der Gesundheitswirtschaft bis dato zur erfolgreichen Entwicklung des Qualitätsmanagements in Kliniken und Krankenhäusern beigetragen.

Laut einer Studie der DRG-Research-Group des Universitätsklinikums Münster verwenden bereits 60% aller Krankenhäuser das Qualitätsmanagementsystem KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen). In diesem KTQ-Prozess sind auch die Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen der Krankenhäuser und Kliniken, vor allem im Bereich Mitarbeiterorientierung (Kriterium 2, Punkte 2.2–2.3 im KTQ-Manual 5.0), mit Bildungs- und Personalentwicklungsaufgaben eingebunden.

Durch den demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Mangel an Auszubildenden und examinierten Pflegekräften kommt den Bildungseinrichtungen des Gesundheitswesens eine bedeutsame Stellung im System zu. Die Einbindung dieser Bildungseinrichtungen in das Thema „Qualitätsentwicklung“ ist daher wohl selbstverständlich.

Unter dem Motto „bestmögliche Nutzung der vorhandenen Ressourcen“ lautet die pädagogische und ökonomische Herausforderung für Aus-, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen:

- a. die Lehr-Lern-Prozesse neu zu begreifen
- b. deren Strukturen und Prozesse zu reflektieren, neu zu ordnen und die bisherig tradierten Einstellungen, Werthaltungen und normativen Orientierungen im Umgang mit Lernenden ggf. zu revidieren.

WARUM QUALITÄTSENTWICKLUNG IM INSTITUT?

Diese Herausforderung im Blick stellte sich das Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Kliniken der Stadt Köln gGmbH (im Folgenden: AFW) der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.

Das AFW als zentrale Bildungseinrichtung der Kliniken der Stadt Köln gGmbH arbeitet primär für den Eigenbedarf. Auftrag des Instituts ist die Konzeption, Durchführung und Evaluation von bedarfsgerechten, umfassen-

den Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten für alle Berufsgruppen im Krankenhaus unter Berücksichtigung strategischer und operationaler Unternehmensziele sowie ökonomischer Gesichtspunkte. Damit ist die Organisationseinheit maßgeblich in die Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung des Unternehmens eingebunden.

Folgende Geschäftsfelder sind im AFW zusammengeführt:

- a. die Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflege, Gesundheits- und Kinderkrankenpflege
- b. die Ausbildung zur Operationstechnischen Assistenz (OTA)
- c. umfangreiche Fort- und Weiterbildungen sowie Mentoring-Programme für diverse Berufsgruppen.

Das AFW findet im Zertifizierungsmodell KTQ wie zuvor beschrieben u. a. in dem Punkt „Sicherstellung der Mitarbeiterorientierung“ Berücksichtigung. Hier geht es vor allem um systematische Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Finanzierung der Fort- und Weiterbildung, Verfügbarkeit von Fort- und Weiterbildungsmedien und Sicherstellung des Lernerfolgs in angegliederten Ausbildungsstätten. KTQ ist jedoch primär auf den Gesamtbetrieb Krankenhaus und auf die stetige Verbesserung und Optimierung von Prozessen und Ergebnissen innerhalb der Patientenversorgung ausgerichtet. Besonderheiten beruflicher Bildungsprozesse, Lerntheorien, der Blick auf unsere Kunden („die Lernenden“) sowie

Personal- und Organisationsentwicklung sind z. T. nur rudimentär und auf formaler Ebene berücksichtigt. KTQ erhebt nicht den Anspruch, branchenspezifisch für Bildungseinrichtungen geeignet zu sein. Die andragogisch-didaktisch geprägten Vorstellungen des AFW und Anforderungen an ein bildungsspezifisches Qualitätsmodell werden durch KTQ nicht erfüllt. In diesem Qualitätsmanagementsystem fehlt die konkrete Ausrichtung auf die Lehr-Lern-Prozesse und somit auf die Optimierung der organisatorischen Rahmenbedingungen, damit Lernen im AFW gelingen stattfinden kann. Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, war es nahe liegend, ein für die Bildungsbranche spezifisch ausgerichtetes Qualitätsmanagement als Ergänzung zu KTQ im AFW zu implementieren. Zusätzlicher Auslöser für die Entscheidung, ein solches Modell einzuführen, war die Novellierung des Krankenpflegegesetzes (vom 1. Januar 2004) und die damit verbundene Zusammenlegung des AFW mit der Gesundheits- und Kinderkrankenpflegehochschule.

Für das nunmehr zu gestaltende „gesamte Institut“ wurde ein System gesucht, um die laufenden Qualitätsentwicklungen auch weiterhin prozessorientiert, systematisiert, gezielt und nach qualitativen Anforderungen im Zusammenhang mit dem Aspekt „Lernen“ selbst überprüfen und weiterentwickeln zu können. Wichtig dabei war u. a. die Zusammenführung der beiden pädagogischen Teams. Zusätzliche handlungsleitende Ziele für die Auswahl des Qualitätsmanagementsystems waren u. a.:

- die Bedürfnisse unserer Kunden stärker in den Blick zu nehmen (z. B. unserer Auftraggeber, der Lernenden, der Kooperationspartner, externer Dozenten und Trainer)
 - die Neugewinnung von Kunden und das Aufrechterhalten bereits bestehender Kundenbindungen
 - das AFW auch weiterhin als kompetente und verbindliche Abteilung im Sinne seines Auftrags im Gesamtunternehmen zu profilieren („Daseinsberechtigung“)
 - die Prozesse zu vereinfachen und durch klare, einheitliche und definierte Abläufe auf ein Mindestmaß zu verringern, um so den konkreten Arbeitsalltag aller Mitarbeiter (im Zuge der Zusammenlegung) zu vereinfachen
 - Nutzung der QM-Tools, um den Prozess der Zusammenlegung adäquat managen zu können und die strategische Weiterentwicklung und Öffnung des Produktportfolios nach extern, im Zusammenhang mit externen Bildungsfördermitteln, zu gewährleisten.
- Dieser Prozess sollte für alle Beteiligten und Betroffenen transparent und für „Dritte“ nachvollziehbar sein. Außerdem sollten durch den abteilungsspezifischen Qualitätsentwicklungsprozess, gemäß dem Auftrag aus dem KTQ-Verfahren des Gesamtunternehmens, abteilungsspezifische Qualitätsziele aus dem QM-Entwicklungsprozess generiert werden.

DIE BESONDERHEIT VON BILDUNG

Qualität von Bildung hängt vom Nutzen ab, den ein lernendes Individuum durch den Lernprozess erhält. Der Nutzen des Lernenden besteht in diesem Fall in der Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit, um

- berufliche und private Aufgaben entsprechend besser bewältigen zu können
- persönliche Wünsche und Bedürfnisse zu realisieren
- die eigene Lebensqualität zu erhöhen.

Dabei liegt die Besonderheit von Bildung darin, dass dieses „Produkt“ nicht vom Anbieter hergestellt werden kann. Der Abnehmer – der Lernende selbst – stellt seinen Lernerfolg in Eigenaktivität selbst her. Der Abnehmer ist also zugleich der Produzent. Bildung ist somit nicht zu verkaufen und nicht zu kaufen. Bilden muss sich

jedes Individuum selbst. Die Bildungseinrichtung „ermöglicht“ dabei durch ihre Dienstleistung die Rahmenbedingungen, damit Lernen in optimaler Weise stattfinden kann. Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen muss daher darauf abzielen, die Prozesse zur Entwicklung und Durchführung von Bildungsveranstaltungen geplant, kontrolliert und nachvollziehbar zu gestalten. Ziel der Organisation ist es, durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Lehr-Lern-Prozesse und der eigenen Rahmenbedingungen – eigenes organisationales Lernen – die Bedingungen für die Lernprozesse der Teilnehmenden zu optimieren.

Aus dieser Logik heraus war es für das AFW notwendig, ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren, welches der Besonderheit von Bildung und den Anforderungen an eine Bildungseinrichtung gerecht wird.

ENTSCHEIDUNG FÜR LQW®

Das AFW entschied sich für das bildungsspezifische Qualitätsmanagementsystem LQW® (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung), u. a. weil die Ziele und Rahmenbedingungen des Modells zu den zuvor gestellten Anforderungen und zur Abteilungskultur am besten passten.

Das Besondere von LQW® ist die konsequente Ausrichtung aller Qualitätsbemühungen auf die Lernenden. Im pädagogischen Herzstück, dem Qualitätsbereich Lehr-Lern-Prozess orientieren sich alle qualitativen Anforderungen an der Frage: „Was tut die Organisation und woran erkennt sie, dass Lernen für das Individuum gelingen ist“?

Orientiert an der im Leitbild formulierten organisationspezifischen Definition des gelungenen Lernens werden alle Qualitätsbemühungen unter den Fokus der Lernenden und der Lernprozessgestaltung gestellt. Von der Bildungsbedarfserhebung („Wer sind unsere Kunden und wie erheben wir ihre Bedürfnisse?“) als ersten Schritt bis zur Evaluation der Bildungs-



Abb. 1 Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell LQW und seine Qualitätsbereiche

prozesse („Wie evaluieren wir den Lernerfolg unserer Kunden?“) wird unter ständiger Steuerung, Anpassung und Kontrolle, d.h. durch ein systematisches Controlling, der Prozess zum individuellen Lernerfolg organisatorisch und pädagogisch begleitet (Abb. 1).

Qualitätsentwicklung an sich fand im AFW in unterschiedlichster Form schon seit Langem statt. Gefehlt hatte bis dato die systematische, strukturierte Herangehensweise, orientiert an einem geeigneten bildungsspezifischen Qualitätsmanagementsystem.

Die Philosophie von LQW® und der Fokus auf „Lernende“, aber auch „Lehrende“ im kontinuierlichen Reflexions- und Qualitätsentwicklungsprozess hatten letztendlich überzeugt.

WAS HAT ES GEBRACHT?

Im Rahmen der Teamzusammenführung galt es zu Beginn der Einführung von LQW® zu klären: „Wer arbeitet wie, womit und unter welchem pädagogischen Verständnis?“ Diesbezüglich waren die kritische Betrachtung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen und das Erarbeiten einer gemeinsamen pädagogischen Basis eine große Herausforderung.

Die eingerichteten Arbeitsgruppen zu den Qualitätsbereichen arbeiteten intensiv, um die entsprechenden Anforderungen aus dem LQW®-Modell

nachzuweisen und die Qualitätsbemühungen zu dokumentieren.

So wurden z. B.

- ein neues Anforderungsprofil sowie die Auswahl- und Einstellungspraxis für externe Lehrende neu definiert und für beide Standorte via Verfahrensbeschreibung dokumentiert
- die vielfältig existierenden qualitativen und quantitativen Evaluationsmethoden reflektiert, modifiziert, teilweise verworfen bzw. neu konzipiert, um zu prüfen inwieweit die Qualitätsansprüche des AFW an Lern- und Bildungsprozesse erfüllt wurden
- unterschiedliche Führungsauffassungen und -philosophien sowie abweichende Vorstellungen zur Umsetzung der Führungsgrundsätze neu diskutiert, um kooperativ einen neuen Konsens zu finden.

Die schriftliche Fixierung der Qualitätsentwicklung und -maßnahmen in einen Selbstreport zwang zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, da Begründungszusammenhänge und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden mussten. Der Selbstreport bedeutete den prüfenden Blick auf sich selbst. Die dargestellten, gebündelten Entwicklungsschritte nötigten zur Festlegung und waren Planungs- und Entscheidungshilfe für das AFW.

Die Dokumentation des Prozesses in einem Selbstreport war der vorläufige Schlusspunkt der internen Qualitätsentwicklung. Darauf folgte die externe Begutachtung des Selbstreportes durch zwei unabhängige Gutachter, welche im Gutachten durch ihre Anregungen weitere Impulse für die Qualitätsarbeit lieferten. Der Abschluss des Testierungsverfahrens mit dem Abschlussworkshop bedeutet jedoch nicht das Ende der Qualitätsarbeit, da die Bemühungen im Qualitätsmanagement als Qualitätskreislauf einer lernenden Organisation angelegt sind (Abb. 2).

Nach der erfolgreichen Testierung konnte das AFW für sich feststellen:

- In allen Qualitätsbereichen hat sich eine deutliche Weiterentwicklung vollzogen.
- Die Aufbau- und Ablaufstrukturen, d.h. die formalen Rahmenbedingungen (Leitbild, Definition gelungenen Lernens, Dokumente, Verfahrensanweisungen, Listen, Standards, Ablaufdiagramme etc.) aus den diversen Geschäftsfeldern, sind für alle Mitarbeiter/-innen inzwischen transparenter.
- Die Dokumentation und Strukturierung dieser formalen Instrumente auf dem gemeinsamen EDV-Laufwerk gibt Orientierung und ist eine definitive Arbeitserleichterung. Die Dokumentenlenkung und die kontinuierliche Pflege dieser Strukturen stellt jeden Tag eine neue Herausforderung dar und bleibt entwicklungsfähig.
- Durch die interdisziplinären Arbeitsgruppen im LQW®-Prozess hat sich der Blickwinkel auf die Gesamteinstitution erweitert. Der vorrangig bestehende Fokus auf den Ausbildungsbereich ist einem wachsenden Bewusstsein für die Arbeitsbereiche in der Fort- und Weiterbildung gewichen. Zudem ist der Austausch zwischen den Standorten selbstverständlicher geworden.
- Die Anforderungen von LQW® haben die Perspektive der Lehrenden

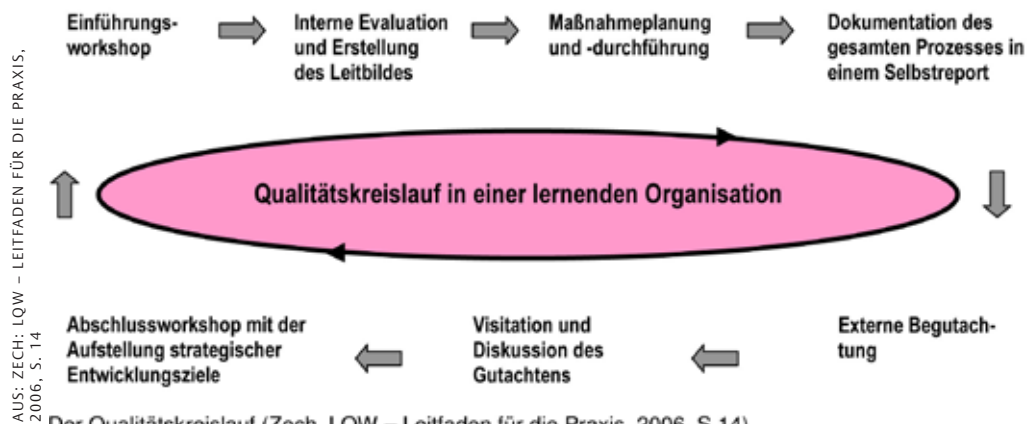


Abb. 2 Der Qualitätskreislauf

auf unsere Kunden, die Lernen, intensiviert. Das „gelingende Lernen“ aus Sicht des Lernenden hat im Arbeitsalltag ein neues Gewicht bekommen. Der systemische Denkansatz von LQW® hat am Ende die komplexen Qualitätsentwicklungsprozesse, ähnlich wie bei einem Zahnrad, ineinander greifen lassen.

- Der Veränderungsprozess hat dazu beigetragen, das Zusammenwachsen der verschiedenen Abteilkulturen beider Einrichtungen positiv in Bewegung zu bringen.

QUALITÄTSMANAGEMENT ALS LERNFELD FÜR DIE ORGANISATION UND IHRE MITARBEITENDEN

Alle Beteiligten berichten – formell und informell – von einem Lernzuwachs auf der Sach- und Beziehungsebene. Der hohe Anspruch der Selbstreflexivität in der realen Praxis bleibt weiterhin eine beständige Herausforderung. Im Rahmen der „Ersttestierung“ werden im AFW primär die formalen Ablaufprozesse reflektiert, z. T. neu gestaltet und optimiert. Entwicklungsfähig ist nach wie vor der Schritt zur Reflexion andragogisch-didaktischer Aspekte (Fokus des QB 4, Lehr-Lern-Prozesse), um gemeinsam die berufliche Handlungskompetenz der Lehrenden im

Sinne des „gelingenden Lernens“ zu erweitern.

Im Verlauf der Einführung von LQW® ist den Beteiligten sukzessive bewusst geworden, was im „Alltagsgeschäft“ verlorengeht – nämlich der Blick auf die Fülle der vom AFW angebotenen Bildungsbereiche, funktionierende Abläufe und bereits erzielte Erfolge. Diese Sichtweise bietet Motivation für den weiteren Qualitätsentwicklungsprozess. Von großem Nutzen sind die erlebten, von extern erfolgreichen professionellen Beratungen und Workshops. Durch diesen Blick von außen wird dem Unternehmen ein Spiegel vorgehalten, der Nährboden für weitere Prozessentwicklungen ist. Diese Art der „Entwicklungshilfe“ ist eine lohnende Investition.

FAZIT

Retrospektiv betrachtet ist die Auswahl von LQW® als geeignetes Qualitätsmanagementsystem zur Realisierung der Qualitätsentwicklungsbestrebungen richtig gewesen. Das System bietet für den Auftrag, die Ziele und die neu wachsende Abteilkultur des AFW alle Aspekte, die wünschenswert sind. Belege dafür sind u. a. das positive Feedback der Mitarbeiter nach dem Einführungs- und Abschlussworkshop, die Inhalte aus informellen Gesprächen zwischen

Mitarbeitern und den Projektleitern und die Bereitschaft, in den gebildeten Arbeitsgruppen auch nach Projektende weiter zu arbeiten.



Ursula Asshoff

Bachelor of Business Administration,
Qualitätsbeauftragte,
Lehrerin für Gesundheitsberufe, Beraterin für OE und QM,
RbP, ACLS-Trainerin,

Fachkrankenschwester für Intensivpflege und Anästhesie.

Kohlenstraße 17
50825 Köln
Tel.: 0221-9915444
ursula.asshoff@web.de